

民办学校教师人力资源管理问题探讨

——温州民办学校教师留任与离职的调查分析

张 彤 李云娥

摘 要: 教师队伍建设是民办学校生存与发展的关键, 对教师人力资源实施开发与管理刻不容缓。文章基于浙江温州市民办学校教师管理现状的调查, 针对教师留任与离职环节分析, 探讨改进民办学校教师管理工作的思路。

关键词: 民办学校; 教师管理; 调查分析

一、问题的提出

当前面对多元社会背景下激烈的教育市场竞争, 民办学校能否持续发展倍受关注。民办学校并非“铁打的营盘”却有“流水的兵”, 稳定和提升教师队伍是成败的关键。考察国内民办学校现状, 仍较多采用传统人事管理方式, 缺乏从战略发展角度对教师队伍实施管理和开发。因此亟需确立民办学校教师人力资源管理的理念。

教师人力资源管理构筑在人力资本、人力资源概念的基础之上。教师人力资源是一种教育资源, 又是一种特殊的经济资源, 是学校中从事教育活动的、具有智力和体力的职业劳动者总和。教师人力资源是通过人力资本投资(社会投资和个人投资)形成的人力资本, 它的潜在价值要通过职业及岗位转化为社会劳动才能实现。教师人力资源实现自身价值的外部条件是学校办学环境, 因此教师人力资源管理的实质是, 学校组织中相关机构和人员通过对教师人力资源实施有效开发、合理利用和科学管理, 使本组织系统内的资源达到最优配置, 以充分发挥教师的教育教学潜能, 提高教育工作效能的过程。

民办学校的教育资源配置依靠市场, 教育资源运营过程以市场为导向, 合理配置和有效管理教师人力资源是办学成败的关键。民办学校中的传统人事管理方式源于公立学校教师任命制, 目前虽皆采用聘任制, 但管理理念、制度执行力尚不相适应。尽管国内民办学校类型多元而复杂, 面临的教师管理问题有所不同, 但从传统人事管理转向现代人力资源管理是必然趋势。现代教师人力资源管理理念强调战略思维, 以人为本, 重视培养开发、引进利用、合理配置, 鼓励合理竞争和流动, 帮助教师努力实现人力资源价值最大化, 有助于克服民办教育公益性和产业性的矛盾。

中国民办学校能否确立教师人力资源管理理念并形成相应的管理制度、管理策略, 取决于客观实际需求。具体的改革行动则取决于办学需求与管理现状之间的差距。笔者试图通过调查研究获取相关实证资料, 以利改进民办学校教师管理工作。

二、调查的实施

浙江省温州市拥有较高的社会经济发展水平、开

放多样的教育思想, 民办学校已具有相当规模并形成一定的办学特色, 笔者以之作为调查分析对象, 既可以总结成功经验, 验证和充实教师人力资源管理的理论; 又可以通过揭示现存问题提高人们对民办学校教师资源优化配置的认识, 发展中国民办学校教师人力资源管理理论。

1984年温州市成为对外开放十四个沿海城市之一, 温州市的经济发展带动了当地民办教育的跨越式发展, 从1984年第一所民办学校苍南县求知初级中学诞生起^[1], 到2003年温州市民办普通中小学和民办职业学校已达135所, 在校生102467人, 专任教师6690人, 专任行政人员1235人, 兼任教师473人, 到2006年温州市民办普通中小学和职业学校已达到212所^[2], 而且形成了自己的若干特点。

目前温州市民办教育正处在重要的转折时期, 多元化背景下的区域社会发展、个人自主发展选择都影响到传统的学校管理理念和制度。有效开发、合理利用、科学管理民办学校的教师人力资源, 是民办学校和民办学校教师的共同愿望。笔者依据人力资源管理模式, 从教师的选聘与配置、培训与发展以及教师的留任与离职等几个方面, 对温州市民办学校教师人力资源管理的现状进行实地调查。选择了温州市“股份制”、“公办改制”、“名校办民校”、“其他”共四种类型的10所民办学校的部分教师及相关负责人实施问卷调查。问卷的设计为教师问卷和领导问卷两种。共发放教师问卷550份, 回收问卷522份, 回收率95%, 其中有效问卷512份, 有效率为98%; 领导问卷共发放80份, 回收52份, 回收率65%, 其中有效问卷43份, 有效率为83%。此外, 笔者也就相关问题访谈了部分学校的领导及教育主管部门的有关领导。本文主要分析教师留任与离职环节的情况。

三、调查结果分析

民办学校管理者都视稳定而满意的生源、忠诚而实在的投资者为学校赖以生存的根本保障, 是学校的“上帝”和“衣食父母”。然而对拥有一支满意而忠诚的教师队伍则认识不足, 忽视了教师“流动率”与学生、投资者“保持率”之间的相关性。

作者简介: 张彤,男,厦门大学教育研究院助理教授、博士;李云娥,女,厦门大学教育研究院硕士 (福建厦门 361005)



民办学校为了实现有效竞争,必须采取措施保留高绩效、高素质的教师,同时劝导低绩效、不合格的教师离职。目前,由于法律契约意识及教育人力市场的不足,民办学校与教师之间呈现不完全的“委托——代理”关系,民办学校作为委托人,不仅会因信息不对称而出现(诚信)道德风险问题,而且当前民办学校所实施的“聘用制”或“合同制”管理形式中,合同主体之间随意性大,对教师流动的约束力有限,既不同于公办学校中教师受制于干部身份与编制的情况,又不同于企业中资方与员工受制于合同性法律关系的情况。因此,民办学校的教师队伍是由一群暂时愿意服务并且随时可以离开的人所组成,要留住高绩效、高素质的教师并非易事。笔者以抽样调查教师的离职意愿及离职原因为基础,探讨了温州民办学校内部影响教师去留的各种因素。

(一) 离职意愿

根据教师流出学校的意愿区分,可分为自愿流出(即主动离职)、被迫流出(即被解聘),以及自然流出(如退休、伤残等),此处主要研究基于个人选择的自愿流出的教师的情况。

笔者通过教师问卷调查,显示有离职意愿的教师占52.1%,表明潜在的教师流动率是比较高的,教师队伍不稳定对温州民办学校的持续、健康发展可能造成诸多不利影响。对已表达离职意愿的教师问卷信息,结合领导问卷信息做进一步分析,揭示出如下现象:

1.从有离职意愿教师的背景看,基本上是“入行”1到3年的青年员工或有高级职称的中青年教师,具有良好学历背景或荣誉称号。其中大多是外语、电脑等通用性强及社会需求量大的科目的教师,都是业务岗位上的骨干力量,而且性格开朗、交际广泛、适应能力强,喜欢接受挑战,对自身职业前景充满信心。

2.从有离职意愿教师的动机看,一是纯粹追求利益,认为现有的收入不能满足物质需求。二是要改变民办学校教师身份,谋求正式编制和相应的“四金”待遇。忧虑民办学校制度缺陷,自觉要改变“不平等”的境地和“渺茫”的前途,只有选择离职并奔向公办学校。三是追求自我实现。经过磨合期后发现个人成长空间小、工作缺少挑战性,因不甘于现状而选择离职。

3.从教师实际流动方向看,由领导问卷的调查显示,流向“公办学校”的教师所占比例最高,为39.9%;其次是“下海经商,另谋出路”,占26.9%;流向“其他民办学校”的为17.8%;“通过考试跳槽或继续读书”的占15.4%。由此证明教师寻求身份转变,寻求“四金”待遇以及配套政策保障的动机,使得能够满足教师追求的部门、单位和途径对民办学校教师具有极大的诱惑力。

调查及访谈显示,流向“公办学校”和“通过考试跳槽或继续读书”的比例为55.3%,占到离职教师人数的一半以上。这些教师一般为稍有名气的和具有高级

职称的中青年教师,或者是优秀的未曾获得职务的青年人,他们是学校的教学业务骨干和优秀教师的培养对象,是构成学校高素质的教师梯队必需的优秀人才。这些教师的流失对学校来说是极大的损失,也成为很多民办学校不愿意培训教师和进行职称评审的主要原因。流向“下海经商”和“其他民办学校”的教师则主要是受较高的薪酬诱惑,也有部分教师由于缺乏信心以及希望挑战自己能力而离职。

(二) 离职原因

影响教师离职的因素复杂,主要有个人因素、学校因素、环境因素。其中个人因素反映出个体差异,具体体现在个性特征、职业特征和生活特征上。学校因素主要指学校的发展前景、学校内部的各项管理制度、工作氛围、与领导和同事的关系、工作内容、报酬与福利等。环境因素主要是指民办学校之间的市场竞争、公办学校与民办学校之间的竞争态势以及社会环境状况(如国家对民办学校的态度、支持力度等)。

由于个人因素和环境因素难以控制,这里仅分析学校内部因素导致离职意愿的问题。笔者对教师产生离职意愿的主要原因进行了调查,结果显示,原因主要集中在以下几个方面:第一,学校发展前景不乐观;第二,学校内部管理存在问题;第三,工资报酬不合理;第四,学校缺乏对教师个人职业发展的重视。

1.学校发展前景不乐观。通过实地访谈,有离职意愿的教师提到实际上他们也希望能够稳定地在一所学校工作。频繁流动不仅对学校,而且对个人也会造成消极影响。离职的念头与学校的发展前景有关。由于到校工作以来学校发展无论是在规模上,还是在质量、效益上都进展甚微,看不到未来发展希望,因此考虑到自己未来的职业前途,自然产生离职的念头。事实上,无论是那些打算献身于民办教育事业的教师,还是那些只图高收入的教师,或者是那些抱着“临时工”心态、边干边看的教师,虽然对学校前途关注的程度、方式有所不同,但都希望学校的实力不断壮大,教育教学质量、学校声誉不断提高,有一个良好的发展前景。如果学校领导对办好学校没有足够的信心,学校发展没有明确的办学目标、规划,学校办学缺乏特色,教学质量难以提高,整个学校前途暗淡,势必使教师心灰意冷,产生离职的想法。

2.学校内部管理存在问题。根据调查,教师反映的学校内部管理存在的问题主要集中在两个方面,一方面是学校管理缺乏民主氛围,另一方面是学校组织文化建设薄弱。

20世纪90年代是温州民办学校发展较快的时期,“温州模式”的民办学校因受个体私营经济影响,管理体制上呈现出家族式管理的特征,在办学初期具有一定的优势,但当发展到一定时期之后,内部管理成了发展中的“瓶颈”,学校内部的家族式管理现象成为引发教师流失的隐患之一。从教师问卷调查统计结果显

示,表示“有参与”学校管理机会的教师占34.1%，“没有参与”的占65.9%。教师几乎没有机会参与制定学校办学方案或发展规划。在访谈中管理者大多认为学校的发展是不用教师操心的,教师只需要执行学校的决定即可。教师被认为是学校以“购买”的方式获得的人力资源,学校有自主使用教师人力资源的权利,教师的职责就是执行。导致的后果是,由于民办学校教师的流动性、多元化、分散性,以及人事关系等特点,使他们缺乏归属感和主人翁意识,对于学校发展甚至与切身利益有关的大事反应很冷淡,在教师大会或年级会议上也很难听到教师甚至中层干部发表对于学校教育、管理和管理工作问题的看法,这对学校的长远发展很不利。民办学校现有管理模式不能充分发挥教师潜能和参与管理的积极性,不能通过目标和文化价值将教师和学校融合起来,势必不利教师对学校归属感、忠诚感的养成,导致产生离职念头。

调查显示,温州民办学校在组织文化建设方面取得了一定成绩,一些学校逐渐拥有自己明确的办学理念,大部分学校比较注重规章制度、行为规范的建设。但依然存在若干问题,主要表现是缺乏作为组织文化建设根基的、明确的办学方案或发展规划,如果学校对自己的定位和规划重视不够,将难以发展形成特定的组织文化格局以凝聚人心。其次,民办学校教师工作负荷较重,压力较大,学校在缓解教师工作压力、为教师创造一个良好的工作环境方面做得不够,例如学校提供的娱乐设施、休闲活动较少,教师释放、缓解工作压力的途径单一;学校领导与教师间沟通少,教师普遍认为学校缺乏人文关怀;学校在增强同事之间凝聚力、倡导团队合作精神方面缺少有效措施。另外教师普遍反映作为信息时代学校组织文化重要组成部分的校园网络,实际能够传递学校信息、加强学校与教师之间以及教师彼此之间的交流,但学校在校园网络建设等方面工作力度不够。这些不足影响到教师对工作环境的认同。

3.学校薪酬福利存在问题。民办学校教师薪酬不同于公办学校的做法,由政府按照教师不同岗位或职务拨付,而是按照合同规定从经常性办学经费中支付,其它福利待遇并无明确规定。调查访谈显示,温州民办学校教师的工资水平相对还是比较高的,但仍有部分教师认为学校的工资报酬存在不合理现象,包括教师和其他岗位人员(如后勤人员、行政人员)的薪酬差异水平不恰当;不同资历、不同水平教师之间薪酬差异幅度不合理;优秀青年教师实际工作热情、工作强度、工作成效与“重资历型”报酬体系不相适应;绩效工资弹性太小、评价不合理等。

教师普遍认为学校的评价机制存在问题,未能有效采纳能力和工作业绩作为评价标准。在教师问卷中“学校目前的评价机制是否合理?”一项的调查统计显示,回答“非常合理”的占1.4%;“较合理”的为28.4%;认为“一般”的占44.7%;“不太合理”的占18.5%;“很不

合理”的为7.0%。四分之一的教师认为学校现有的评价机制不合理。评价机制的不合理放大了学校薪酬体系制定与实施的不合理,对稳定教师队伍存在消极影响。

根据就工资以外福利待遇情况的访谈,部分教师认为存在不公平现象,同是民办学校教师,有些学校就有相应的“四金”待遇(主要是改制学校有编制的保留身份的教师),有些学校却没有。学校之间横向比较所产生的福利待遇不公平感也易引发离职倾向。

4.学校缺乏对教师职业生涯的规划与指导。学校教师人力资源管理不仅要实现学校发展目标,同时也要满足教师个人需要,适应学校和教师“双赢”的期待。教师最看重的是谋求个人职业发展的需求,学校不仅要满足教师经济上的需要,还要考虑他们专业职位晋升和职业发展规划的问题。为教师的个人发展创设条件,提供机会,对教师的个人发展予以尊重和引导,为教师个人晋升提供条件和方便,不仅可以帮助他们把当前的工作做得更好,满足学生的多样化需求和学校发展的需要,而且还可以提高教师对学校的认同感和归属感,增强教师对民办学校的信心,提高教师的忠诚度,使教师队伍相对稳定。

在抽样调查的民办学校中,很少有学校对教师个人职业生涯进行规划、指导和管理,已有的指导只是对部分教师的业务培训和继续教育。大部分学校限于经营模式以及教师发展与教师稳定的矛盾,并未认同协助教师进行个人职业生涯设计对学校的可持续发展以及学校目标实现的重要性,仍然沿用传统的人事管理方式按照学校功利需要来约束教师,很难提升教师的归属感及忠诚度。当学校长期忽略教师职业发展的需要时,教师可能会选择离职。

对温州民办学校教师留任与离职环节的调查研究,既揭示出特定地理区域内的现状,同时也具有相当代表性,提出了民办教育领域教师队伍稳定工作中许多亟待解决的课题,其中既有民办学校的特殊办学背景引发的,也有民办学校教师聘用体制带来的,还有各类型民办学校不同的管理策略导致的,以及公、私立学校普遍存在的传统问题等。要解决这些问题,需要将现代人力资源开发与管理的理论体系和工具体系引入教育管理领域。具体讲,民办学校教师管理工作要有战略眼光;领导态度和观念要转变;要尊重并落实法律、政策赋予民办学校教师的权利;要立足教师职业生涯规划管理,将组织发展规划和个人发展选择整合起来。同时设置公平、有吸引力的薪酬福利体系对教师留任至关重要。

[参考文献]

[1] 金文斌.再创温州民办教育发展优势的思考[A].温州民办教育协会.温州民办教育[C].2003.10.

[2] 温州民办教育事业基本情况[EB/OL].温州民办教育网.<http://www.1693.com.cn>.2006-10-05.

责任编辑:武杰